

# 企业人力资本的获取与校园招聘\*

廖泉文

**摘要:** 本文分析了企业人员的内、外部获取和校园招聘的优缺点, 指出了校园招聘是企业获取优质人力资源的主渠道, 从而阐述了校园招聘的措施步骤。

**关键词:** 企业; 人力资本; 校园招聘

**中图分类号:** G649. 21      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1671—1610 (2002) 05—0085—03

## Enterprise Human Resources Acquiring and Campus Graduate Recruiting

Liao Quanwen

**Abstract:** The article makes an analysis of advantages and disadvantages of acquiring the human resources in and out of the enterprise and from the campuses, pointing out that the campus graduate recruiting is the main path of acquiring the top-class human resources. The article further describes the measures and steps of the graduate recruitment.

**Key words:** enterprise; human resources; recruitment in campus

我国加入WTO以后, 人才的竞争将更加残酷和无情。国外的大企业将把瞄准的重点放在校园, 因为年轻人可塑性强, 价值观较容易与西方接轨。做好校园招聘工作, 储备部分优质人力资源, 乃是企业的当务之急, 培养优质人力资源, 为国家经济发展服务, 乃是高等学府的当务之急。本文力图从分析企业人才在内、外部获取, 尤其是校园招聘的优缺点入手, 探讨诊断性面试与企业优质人力资源的获取。

### 一、企业人才内、外部获取的优缺点与校园招聘

#### (一) 企业人才内部获取的优、缺点

企业人才的内部获取是指通过企业内部去获取所需要的人选。无论企业发展到何种规模和何种阶段, 内部获取始终是一个重要的渠道。内部获取有以下优点和缺点。

企业人才内部获取的优点。第一, 能激发员工的内在积极性。内部获取的方法存在着极大的鼓舞员工内在积极性的功能, 企业一旦启动内部招聘, 员工就感受到企业真正提供了自己的发展空间, 就存在着晋升的希望和推销自己、引起组织注意和信任的希望。第二, 能迅速地熟悉工作和进入工作。由于熟悉企业, 熟悉企业的工作环境和工作流程, 熟悉企业的领导和同事, 了解并认可企业的文化、

核心价值观和其他的硬件环境, 因此, 他们能迅速地“上岗”, 又能迅速地“入岗”, 减少了由于陌生而必须缴纳的各种“学费”, 包括时间、进度和可能的失误。第三, 保持企业内部的稳定性。新员工和老员工、新员工和企业, 碰撞最多的是企业文化和企业核心价值观, 当然也有一些非主流方向的碰撞, 无论是何种碰撞, 其结果都有两个方面的作用, 一是促进企业思考和发展, 一是扰乱了企业的日常秩序和日常运作, 可能出现不稳定。而内部获取使企业在补充优质人力资源到重要岗位和合适岗位时, 不出现任何的不稳定因素, 保持了企业内部的稳定性。第四, 尽量地规避了识人用人的失误。日本采用企业内部谨慎而缓慢的提升制度是有一定道理的, 其主要作用是尽量多地规避了用人失误的风险, 尽量少地承受了识人用人失误的代价。第五, 人员获取的费用最少。一次大规模的公开招聘, 总要消耗企业相当多的时间和财力。内部获取可以节省各个环节相当多的财力开支, 使人员获取的费用降到最小值。

企业人才内部获取也有缺点。第一, 容易形成企业内部人员的板块结构。人员流动少以及内部晋升的途径和方法均容易形成企业内部人员的帮派和板块结构。当内部晋升渠道畅通时, 非正式组织想推举自己小圈子的人员就成为了一种必然。第二, 可能引发企业高层领导的不团结因素。用人的分歧历来是企业高层领导各种可能的分歧中最容易引起断裂的分歧。当用人出现分歧时, 可能引发企业高层领导原本存在的不团结因素走向高潮, 而这种状况的产生

\* 收稿日期: 2002—05—26

作者简介: 廖泉文, 厦门大学人力资源研究所所长、教授, 博士生导师。厦门大学高等教育发展研究中心兼职教授, 厦门, 361005。

是内部人员获取过程中最大的损伤。第三, 缺少思想碰撞的火花, 影响企业的活力和竞争力。内部晋升, 被晋升的人和企业群体原本是和谐的, 观念、文化、价值观彼此认同。因此, 企业不会因为这种人事变更产生思想碰撞, 也不会产生由于这种碰撞出现的不平衡, 而引起的深层思考和继续碰撞。企业在这一过程中明显地缺少活力。第四, 当企业高速发展时, 容易以次充优, 这就大幅地降低了企业的竞争力和向上发展的力。第五, 营私舞弊的现象难以避免。由于彼此的熟悉和了解, 当一个崭新的机会来临时, 不可避免地会出现托人情、找关系的现象, 这种找关系的结果就会出现徇私情、走后门、官官相护或利益联盟, 这就有可能败坏企业内部的肢体。第六, 会出现涟漪效应。内部的每一次提升, 会出现一连串的提升和调动, 这一种“牵一发而动全局”的涟漪效应会使企业领导不得不去接受本不应该移动的岗位和个人, 从而给企业工作带来伤害。第七, 近亲繁殖使后续发展力度受到影响。内部晋升容易出现近亲繁殖, 而智力的近亲繁殖、企业经营理念和方法的近亲繁殖则会给企业后续发展带来不良的影响。

## (二) 企业人才外部获取的优、缺点

企业人才外部获取的优点。第一, 带来新思想、新观念, 补充新鲜血液, 使企业充满活力。多数外部应聘者是想有所作为, 才会积极参与应聘的, 他们必然给企业带来新的观念、新的信息、新的思想方法、新的文化和价值观, 甚至新的人群和新的社会关系, 这种引进, 必然给企业带来思想碰撞, 带来新的活力。第二, 加强战略性人力资源目标的实现。战略性人力资源目标是紧扣企业战略目标而设定的, 因此, 选人的标准就必须符合战略性要求, 包括高层次人才、高新技术人才、管理人才、稀缺人才等, 都要有计划、分阶段地引入。另外, 成本核算、岗位匹配、能力培养、职业规划等也均须有计划, 并在一个大系统中运行。第三, 可以规避涟漪效应产生的各种不良反应。当企业由于工作发展而需要增设一个领导岗位时, 或者因为退休、离职、调动、流动、生病等各种原因产生人才需求时, 内部晋升的涟漪效应会使企业被迫接受许多不应接受的岗位和人员变动, 外部招聘则完全规避了涟漪效应, 按图索骥, 无须动其他岗位和人员。第四, 规避过度使用内部中不成熟的人才。以次充优和过度使用内部人才是内部招聘的主要弊端, 外部获取保护和完善了“能岗匹配”的原理, 使内部人员能获得必要的培训和充足的成熟时间, 规避了过度使用不成熟的人才。第五, 节省了部分培训费用。“按图索骥”使企业能获得高素质人才, 他们符合企业所要求的学历和经历, 这样, 企业节省了部分培训费用。外部招聘是“拿来主义”, 不仅节省了培训费用, 而且节省了培训时间, 以及学历教育所付的费用。

企业人才外部获取的缺点。第一, 招聘成本高。无论是招聘高层次人才, 还是中、基层人才, 均须付相当高的招聘费用, 这包括招聘人员的费用、广告费、测试费, 专家顾问的费用等。第二, 可能会选错人才。虽然招聘的过程经过层层把关, 又因为有专家顾问的参与, 选才的准确度大大提高, 但仍无法排除选错人的风险。这样, 选错人的风险依然存在, 不仅浪费了人力、物力、财力, 而且影

响了企业的正常运作, 这些被耽误的时间可能会直接导致企业失去发展的良机。第三, 给现有员工以不安全感。每当企业由于某个原因出现干部需求时, 企业内部的员工就会渴望获得它, 如果每当这种机会出现时, 企业就 from 外部招聘合适的人员来补充, 这必然会使企业员工感到自己“永远漂泊在河流中”, 不能泊岸, 也没机会泊岸, 这种感觉会使员工产生对现有职业的不安全感, 影响员工队伍的稳定性。第四, 文化的融合需要时间。引入的人才才会带来新观念、新思想、新信息, 同时也带来对现有企业文化的挑战和思考, 文化和价值观的溶合需要时间, 彼此的认同和相互吸引是事业成功的基础, 而溶合的时间会部分地影响工作的进展。第五, 工作的熟悉以及与周边工作关系的密切配合也需要时间。这种时间成本的投入也是必须考虑的不利因素。

## (三) 校园招聘——企业获取新生、优质人力资源的主渠道

校园招聘是企业人才外部获取的一种形式, 是获取新生、优质人力资源的主渠道, 校园招聘有许多优点。第一, 我国现有高等院校专业门类齐全, 工科、理科、文史哲、经济、管理等, 可供各类企业补充各类人才的需要。高等院校作为人才的大蓄水池, 培养和容纳了我国最优秀、最年轻、最有国际竞争力、最能适应我国经济发展所需要的高层次人才。第二, 招聘对象年轻, 有活力, 可塑性强。招聘的大学毕业生所带来的新观念、新思想、新信息, 会激发企业的活力。第三, 供需直接见面, 可迅速地相互了解。

当然, 校园招聘也有自身的缺陷。第一, 大多数应届毕业生缺少工作和社会经验, 需要培训方可投入使用。第二, 招聘本身需投入较大的人力、物力、财力。到校园招聘必须派出专人, 这些招聘人员在企业中通常都是骨干或者主管, 费时费钱, 到校园招聘必须离开企业本部, 人力、物力消耗较大。

## (四) 校园获取、内部获取与外部获取的比较分析

以上分析了校园获取、内部获取与外部获取各自具备的优点和缺点。对于一个企业, 把握人力资源获取必须注意以下几个方面:

1. 外部获取是企业补充人员的主渠道。
2. 高层管理人才应畅通外部获取与内部获取两个渠道。
3. 高新科技人才、新生力量应主要考虑从校园获取。
4. 中层管理人员可考虑以内部获取为主, 在企业高速发展时, 应着眼于战略人力资源储备, 此时应由内部获取与外部获取相结合。
5. 无论是内部获取或外部获取, 都应争取企业外部的专家顾问的帮助。
6. 无论何种渠道获取, 均应注意公平、公开、公正, 这既是企业文化的锤炼, 也是企业形象的锻造, 同时也是增强企业凝聚力、创造力的关键所在。
7. 人力资源的获取, 既是人力资源管理部门的主要工作, 同时也是企业领导的核心工作, 企业领导必须亲自关

心、关注和参与。

## 二、校园招聘的诊断性面试与优质人力资源的获取

诊断性面试是校园招聘与企业优质人力资源获取的关键。任何书面测试、电脑测试都无法像面对面的诊断性面试那样直观、立体和准确。诊断性面试充分利用了专家系统的经验、知识、智慧和信息,充分利用了专家的概括能力、判断能力、推理能力和分析能力,这是专家集几十年经验之所得,同时包含了群体智慧的结晶,准确度、可信度均较高。诊断性面试的工作需考虑以下几个方面。

### (一) 面试考官小组的组成

面试考官小组由7—9人组成为宜,应由专家、董事会代表、分管领导、部门主管等组成,面试小组成立之后,应由专家进行面试考官培训。

### (二) 面试主考官的选择

面试主考官应由人力资源专家担任,通常应选择阅历较深、知识域宽广、经验丰富、公正正直、精通人力资源管理的专家担任。面试主考官必须具备的素质最重要的有三条:有洞察力、爱才惜才、善于把握人们的情绪和宏观驾驭面试考场环境的能力。

### (三) 面试考场的布置

不少专家认为,面试考场必须是融洽温馨的,这对于当前的“竞聘上岗”而言是正确的。但就一般意义上的面试考场布置,必须根据面试的目的要求而定,对大企业的第一把手、重要岗位的竞聘,有时考场特意布置成严厉而有压力,以测试应聘者的心理承受能力。“竞聘上岗”是内部人才的选拔,是一种开发人力资源、使“能岗匹配”度提高的重要的人事制度改革,考场应是既严肃又有人情味,既紧张但不失温馨,同时考场的布置应注意以下几点:

1. 考生席与考官席的距离不宜太远,便于考官观察考生的面部表情和身体语言。
2. 考生席与考官席的桌面布置应基本相同,如有相同颜色的台布,饮料和茶杯、纸、笔等。
3. 考生席的周边或桌上最好有鲜花布置。
4. 场记应安排在考官席的右边或左边。
5. 如有听众席,听众席应离开考官席一段距离,坐在考官席的后面左右两侧。
6. 应有共同的计时钟。
7. 要有明确标志的主考席,考生席和场记席。

### (四) 面试方式的选择

面试方式有结构式面试、随机式面试、压力式面试和逆向式面试。对于岗位竞聘而言,最适宜的面试方式是采用结构式面试与随机式面试相结合的方式。面试方式

通常由三段组成:竞聘演说;结构化面试题(对同一岗位的竞聘者而言是相同中的);随机性面试题。

#### 1. 竞聘演说

由竞聘者用6—10分钟时间对应聘岗位作竞聘演说,竞聘演说包括对岗位的认识,现有岗位运作情况的评价,

本人若当选后将要施行的战略和战术。

“竞聘演说”是考官观察竞聘者的“第一印象”,应对考生的仪表、风度、谈吐、气质等进行观察,对其竞聘演说的实质性内容:认识、评价、方略等所表现的分析能力、概括能力做出自己的评价。

竞聘演说可事先准备,因此请人代笔操刀的事一定难免,虽然比例很小,但依然存在,因此,主考官必须记录下其中重要的部分,在随后的随机性问答中加以提问,以判断演说词的真伪及进一步了解其对竞聘岗位的认识。

#### 2. 结构化面试题

结构化面试题是指对同一岗位所有的考生均相同的面试题,结构化面试题应规避过分专业化、知识化的题型,应以趣味性、通俗化题型为宜。这类题型没有划一的标准答案,即每个考生均能理解这个题目。均有能力回答这个题目,答案可以五花八门,但考生的回答必须能“自圆其说”,考官从中观察考生的理解能力,分析能力和概括能力等。

#### 3. 随机性面试题

随机性面试是在考生竞聘演说和回答完结构化面试题之后进行的,由主考官提出一些因人而异的随机性问题。通常是围绕考生前面的表现提出,也可根据岗位对能力的要求提出问题。

### (五) 面试考官必须规避的错误

#### 1. “眼缘”产生的错误判断

考生一进入考场,考官的第一印象是从“眼缘”开始的。有的考官第一眼看顺眼了,甚至感到可爱、喜欢,那么下面的判断就可能出现偏差。因此必须规避由“眼缘”产生的连锁反应。

#### 2. “心缘”产生的错误判断

考生一开始谈话,考官可能在兴趣、爱好、价值观等与考生“心有灵犀一点通”。这种“心缘”会导致考官与考生的“息息相通”,甚至有“知己”的感觉。这种感觉一旦产生,就可能使考官的判断失之公正。

#### 3. 判分时“前紧后松”或“前松后紧”

给考生打分,前后尺度不一致,由于经验和对“申请池”的整体素质认识不清,经常出现“前紧后松”或“前松后紧”,因此,考官必须认真作记录,必须用同一尺度去衡量各位考生,力求公平。

#### 4. “近期效应”或“重要事件效应”产生判断偏差

因为竞聘上岗是内部获取人力资源,大部分考官均与考生认识,因此,考生的近期表现可能会对考官产生重大的影响,使考官以偏概全,有时一些重要事件也会产生效应,影响了考官的判断,如某一次企业歌咏比赛,某考生得了第一名;某一次重要球赛,某考生表现得特别优秀等。

面试考官必须规避的错误还有其他方面,如亲戚、朋友、老同学,以及涟漪效应等,最主要是以上四点,考官培训时必须予以重点指出。□

(责任编辑 胡弼成)